

Le suivi axé sur les résultats

Guide de la coopération technique

gtz

Éditeur :

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Postfach 5180
65726 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@gtz.de

Internet :

www.gtz.de

Responsable :

Section Organisation de l'entreprise

Rédaction :

Arno Sckeyde, Kurt Wagner

Eschborn, septembre 2008

Table des matières

Table des matières	1
Un défi à l'échelle de l'entreprise : la gestion axée sur les résultats	2
1. Concept du suivi axé sur les résultats	5
1.1 Que faut-il entendre par résultats ?	5
1.2 Comment les résultats se produisent-ils ?	6
1.3 Un modèle de résultats à caractère général	6
2. Tâches du suivi axé sur les résultats	9
2.1 Suivi jusqu'au niveau des objectifs	9
2.2 Suivi au-delà du niveau des objectifs	10
3. Sept étapes pour un suivi axé sur les résultats	13
1 ^{re} étape : chaînes des résultats et limites systémiques formant la base du suivi	14
2 ^e étape : intérêts, attentes et contributions au suivi	19
3 ^e étape : champs d'observation du suivi	22
4 ^e étape : indicateurs d'objectif, indicateurs de processus et questions de suivi	24
5 ^e étape : structure et processus du suivi	28
6 ^e étape : collecte de données	30
7 ^e étape : utilisation des résultats du suivi	32

Un défi à l'échelle de l'entreprise : la gestion axée sur les résultats

De nos jours, quiconque réalise des projets ou programmes de coopération au développement doit répondre de son action en produisant des résultats. Une bonne planification, des produits fournis en temps voulu et des rapports optimistes ne constituent plus une justification suffisante. L'argument selon lequel les moyens dont on dispose ne peuvent suffire à changer le monde ne peut non plus servir à éluder la question des résultats.

La coopération internationale pour le développement n'est pas suffisamment axée sur les populations défavorisées. La révélation de cette dure réalité a déclenché un débat sur l'efficacité de l'aide et sur la démonstration crédible de cette efficacité qui a débouché sur la Déclaration du Millénaire des Nations unies de septembre 2000. Les objectifs du Millénaire pour le développement auxquels a souscrit la communauté internationale sont ambitieux et ont entraîné la convocation de conférences internationales et la création de groupes de travail visant à engager des réformes pour augmenter l'efficacité et l'efficience de la coopération au développement.

La Déclaration de Paris (2005) en définit les points essentiels :

- appropriation par les partenaires (*ownership*),
- alignement sur les systèmes partenaires (*alignment*),
- harmonisation des pratiques des donateurs (*harmonisation*),
- gestion axée sur les résultats (managing for development results) et
- responsabilité mutuelle (*mutual accountability*).

Elle définit le cadre dans lequel s'inscrivent les processus de changement stratégique et institutionnel en matière de coopération internationale au développement.

La gestion axée sur les résultats (*results-based management*) n'est pas seulement l'instrument adopté par le CAD de l'OCDE. C'est aussi la procédure standard que la GTZ a convenu d'appliquer avec le BMZ (voir nos O & R).

Que faut-il entendre par « résultats du projet » ? Comment peut-on les mesurer ? Comment peut-on évaluer les résultats des interventions au niveau des objectifs plus fortement agrégés (résultats indirects) ? Dès lors qu'un projet/programme peut justifier des résultats obtenus, il a rempli sa mission. Il faut à cet effet pouvoir établir solidement et de façon plausible que la réussite du projet/programme est due aux mesures mises en œuvre et non pas à des facteurs extérieurs.

La réussite d'une action de développement est mesurée à l'aune des résultats directs obtenus (*réalisations*) et des résultats indirects en matière de développement. Le présent guide aide à déterminer le nombre de résultats et de changements obtenus par rapport à la situation de référence et pouvant être directement attribués aux mesures du projet/programme, ainsi qu'à les présenter.

Dans chaque cas, une distinction doit être établie entre les résultats induits par les actions de développement et ceux qui sont dus à d'autres facteurs. C'est là la fonction principale du suivi axé sur les résultats (et des évaluations ultérieures).

En collaboration avec ses partenaires, notre entreprise a intégré ce suivi axé sur les résultats à toutes ses actions de développement, ce qui en a fait son signe distinctif, et l'a ancré dans ses O & R, dont nous donnons un extrait ci-après :

« Les résultats sont des changements induits par une intervention ; ils peuvent être intentionnels ou non, escomptés ou imprévus, positifs ou négatifs. Les projets/programmes que nous menons visent l'obtention de résultats de développement intentionnels et positifs. Les résultats font partie d'une chaîne dite chaîne de résultats (activités, produits, utilisation des produits, résultats directs et indirects) sur laquelle les mesures mises en œuvre influent.

Avec la gestion axée sur les résultats appliquée à la GTZ, la réussite de notre travail se mesure non seulement aux activités accomplies et aux produits fournis, mais aussi et surtout aux résultats induits par les projets/programmes mis en œuvre.

Le suivi axé sur les résultats est utilisé pour le pilotage du projet/programme ainsi que pour la procédure d'information vis-à-vis du commettant. Il sert de base au contrôle d'avancement du projet (CAP) et aux évaluations externes, et contribue au processus d'apprentissage.

On parle de suivi axé sur les résultats lorsque toutes les activités de suivi d'un projet/programme sont axées sur l'observation des résultats.

La particularité du suivi axé sur les résultats réside dans le fait qu'il ne se contente pas d'observer ce qui a été obtenu, mais qu'il examine également quels changements ont été induits par ce qui a été fait.

Le guide actuel est la révision de la version de mai 2004. Il incorpore les enseignements acquis au cours des quatre dernières années et tient compte de l'introduction de « Capacity WORKS » comme instrument de gestion. Sa conception de base, qui a fait ses preuves, reste inchangée.

Le guide se subdivise en trois parties :

- la première partie décrit le concept général du suivi axé sur les résultats ;
- la deuxième partie dégage, à partir de ce concept, les tâches à accomplir et en fait une synthèse ;
- la troisième partie explique sept étapes allant de la conception du projet à l'utilisation des conclusions du suivi.

En annexe, nous renvoyons à des documents qui présentent les systèmes de suivi employés dans différentes actions de CT au niveau mondial. Une courte bibliographie indique les textes de l'entreprise et d'autres documents qui ont été utilisés pour préparer le présent guide et permettent d'approfondir les sujets abordés.

Ce guide du suivi axé sur les résultats s'adresse à tous ceux qui interviennent dans la planification, l'exécution ou l'évaluation¹ d'actions de développement² de la coopération technique allemande : experts et cadres de direction expatriés et nationaux et leurs homologues chez les partenaires. En plus de l'allemand, il est donc publié en plusieurs langues : anglais, français et espagnol.

¹ Voir le guide pour le contrôle de l'avancement des projets (intranet) et les textes relatifs au système d'évaluation de la GTZ (intranet).

² Les termes « action de développement », « projet/programme » et « projet » sont employés ici dans le même sens.

Suivi et Capacity WORKS

Capacity WORKS est le modèle de gestion de la GTZ pour le développement durable. Ce modèle aide à gérer et piloter les projets/programmes pour qu'ils soient aussi efficaces et durables que possible.

Le mode opératoire de Capacity WORKS s'articule autour de cinq facteurs de réussite : (1) stratégie, (2) coopération, (3) structure de pilotage, (4) processus et (5) apprentissage et innovation. Sur la base de ces facteurs de réussite, la mise en œuvre et le mode opératoire du projet/programme sont négociés avec les partenaires et les contributions de la GTZ sont conçues et adaptées en conséquence.

Il existe des relations étroites entre les cinq facteurs de réussite de Capacity WORKS et le suivi axé sur les résultats à mettre au point en collaboration avec le partenaire. Le suivi renseigne sur les résultats induits par les interventions et permet de tirer des conclusions sur les points forts et faibles des mesures mises en œuvre et sur les approches envisageables pour obtenir des améliorations au niveau des différents facteurs de réussite. Le suivi revêt une importance particulière pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie, le pilotage du projet/programme et l'apprentissage aux différents niveaux (personnes, organisations et réseaux).

Dans différents passages de ce texte, nous donnerons des indications sur la manière dont le suivi s'intègre à Capacity WORKS et sur la façon d'utiliser la panoplie d'outils de ce dernier.

1. Concept du suivi axé sur les résultats

La question des résultats est posée en permanence – qu'il s'agisse de produits, d'activités, de financements ou de risques. Le suivi axé sur les résultats ne se limite pas aux résultats directs ou indirects constituant les objectifs du projet. Il examine aussi

- les changements induits directement par les activités,
- les processus de changement déclenchés par les produits des projets au niveau des organisations partenaires, des groupes cibles et d'autres personnes concernées,
- le bénéfice que les personnes concernées et les groupes cibles retirent des processus de changement (résultats directs) et
- ensuite, les changements additionnels induits par le projet commun (résultats indirects).

Cet examen ne néglige ni les résultats (secondaires) non désirés ni les résultats non intentionnels, qu'ils soient positifs ou négatifs, pour autant que ceux-ci puissent être dégagés du contexte parfois inextricable dans lequel ils se situent.

Le suivi axé sur les résultats s'articule autour de la formulation claire de résultats intentionnels dont découle la définition des processus de changement à mettre en œuvre pour obtenir ces résultats. Il utilise, comme principal outil, des « chaînes de résultats » dont les éléments (activités, produits, utilisations des produits et résultats directs) se trouvent dans des rapports de causalité. En outre, ces chaînes de résultat permettent de définir les « *limites du système* », c'est-à-dire la « portée » calculée de l'action de développement de manière à ce que, une fois les résultats du suivi disponibles, la question de l'attribution des résultats puisse être mieux traitée (cf. chap. 3, étape 1).

1.1 Que faut-il entendre par résultats ?

On considère comme résultats uniquement les changements qui peuvent être attribués à une action de développement. Le seul fait qu'un changement se produise ne suffit pas à en faire le résultat du projet et ce, même quand le changement était planifié et recherché. Ce n'est que si une relation de causalité pour le moins vraisemblable peut être établie avec le projet que l'on peut supposer que le changement observé est bien un résultat de ce dernier.

On considère comme résultats uniquement les changements qui présentent une relation de causalité ou de plausibilité avec une action de développement et qui peuvent de ce fait lui être attribués. Les résultats peuvent être intentionnels ou non, escomptés ou imprévus, positifs ou négatifs.

Les résultats ne concernent pas seulement les groupes cibles définis, mais aussi les partenaires et les intermédiaires. Les résultats se manifestent dès le début et pendant toute la durée d'un projet et persistent une fois ce dernier terminé. La simple annonce ou mise à disposition de ressources humaines, financières ou matérielles dans les organisations partenaires, et complémentirement aussi par la CT et la CD, peut à elle seule engendrer de premiers résultats qui influent sur les chances de réussite du projet. En outre, les activités d'un

projet ne génèrent pas seulement des produits, mais peuvent aussi – par exemple dans le cas d'actions de formation continue – avoir des retombées sur toute l'équipe du projet et sur la conception de nouvelles idées.

1.2 Comment les résultats se produisent-ils ?

Les innovations ne percolent pas en droite ligne du cerveau de scientifiques inventifs jusqu'aux membres de la société ouverts aux innovations par l'intermédiaire de vulgarisateurs. Elles sont le fruit d'interactions sociales.³ Les vastes changements que la coopération au développement cherche à induire au niveau de la société ou de l'environnement s'appuient toujours sur un réseau dense d'acteurs poursuivant des intérêts spécifiques et ayant un pouvoir d'influence variable. Or, plus le nombre d'acteurs participant à un changement est important, plus le « poids factoriel relatif » de la contribution individuelle est faible. Il s'ensuit qu'il devient de plus en plus difficile de trouver la relation de causalité permettant d'attribuer les réussites enregistrées à un projet ou programme individuel quand l'écart entre ce dernier et les domaines dans lesquels les changements se produisent se creuse.

Malgré cette difficulté d'ordre méthodique, l'observation continue de ces changements est indispensable pour le pilotage des actions de développement et cela vaut tant pour les organismes d'exécution que pour les partenaires. Il ne suffit pas de faire vérifier ou évaluer a posteriori si les objectifs ont été atteints ou s'ils peuvent encore être atteints. Il est également nécessaire d'observer d'emblée si les changements attendus au terme de la réalisation des objectifs se produisent effectivement. Tout au long d'un projet, il faut se demander non seulement si nos actions sont bien menées (efficacité et efficience), mais aussi si ce sont les actions appropriées (pertinence).

1.3 Un modèle de résultats à caractère général

Les ressources allouées aux actions de développement proviennent des contributions des partenaires et de celles des partenaires de coopération. Elles sont utilisées pour planifier des activités qui génèrent des produits de l'organisation partenaire et d'autres institutions impliquées⁴ lesquels sont utilisés par des intermédiaires et des groupes cibles (utilisation des produits) et engendrent ainsi un « résultat direct » entraînant lui-même des résultats indirects.

³ *The social organization of innovation. A focus on stakeholder interaction.* Royal Tropical Institute, Amsterdam, 1997.

⁴ Termes connexes : structures multiples de mise en œuvre, consortiums, mise en commun de l'assistance technique, etc.

De manière générale, la **chaîne de résultats** d'une action de développement se présente de la manière suivante :

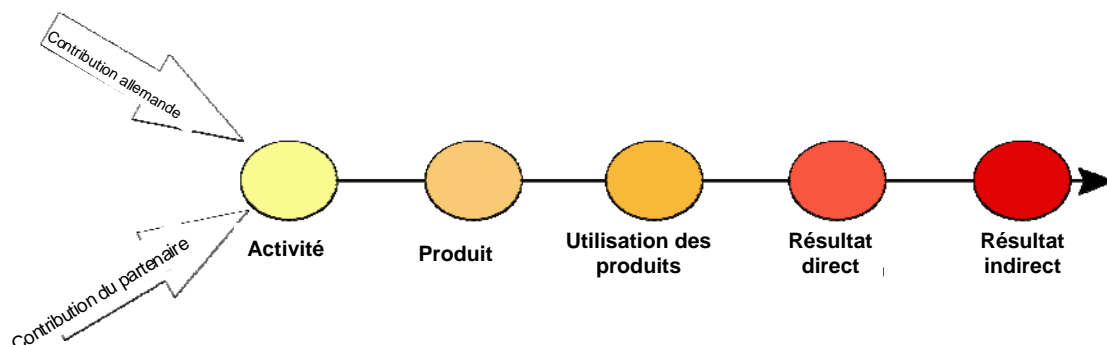


Fig. 1 : Éléments de la chaîne de résultats

Les différents maillons de la chaîne de résultats sont faciles à définir :

Les **activités** sont les actions entreprises dans le cadre d'une action de développement. Elles mobilisent les ressources (contributions) des personnes concernées en vue de fournir des produits. Les **produits** sont les résultats à court terme des activités et sont mis à la disposition des autres acteurs sous forme de biens et de services. L'**utilisation du produit** décrit le processus de changement que traversent les intermédiaires et groupes cibles pour atteindre l'objectif. Cet objectif est le **résultat direct** bénéficiant aux intermédiaires et groupes cibles qu'il est encore possible d'attribuer au projet sur le plan causal et quantitatif. Il contribue à d'autres changements qui ne peuvent pas être attribués à une action particulière (sur le plan causal/quantitatif). Les **résultats indirects** dépendent de nombreux autres facteurs, dont on peut considérer de manière plausible qu'ils contribuent au changement global, mais dont le rôle ne peut pas être déterminé de manière isolée ou quantitative. Ce niveau de résultats se trouve au-delà de la limite des « résultats non attribuables » (voir fig. 1 « Chaîne de résultats »).

Les termes utilisés au niveau international sont activités (activités), extrants (produits), réalisation (résultat direct), impact (résultat indirect).⁵

Les hypothèses de résultat causales décrivent les relations de causalité entre les différents maillons d'une chaîne de résultats. La stratégie de mise en œuvre d'actions de développement repose sur ces hypothèses. Le suivi axé sur les résultats les examine de manière systématique.

De même que chaque élément d'une chaîne de résultats influe sur un grand nombre de situations et d'acteurs, il existe aussi de nombreuses influences externes qui agissent sur chaque élément d'une chaîne de résultats. En général, cela est d'autant plus vrai qu'on s'éloigne des activités pour se rapprocher des résultats indirects. Les relations entre les produits et les activités sont relativement faciles à établir malgré de nombreuses

⁵ Voir : CAD de l'OCDE – Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, série : l'évaluation et l'efficacité de l'aide, n° 6, 2002, (<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>).

interdépendances. Par contre, il est souvent difficile de prouver la relation entre les produits et leur utilisation. Pour tout système de suivi, établir la relation de causalité entre le résultat direct et les mesures qui le sous-tendent de même qu'expliquer de manière plausible les résultats indirects obtenus est un défi. Il convient néanmoins de relever ce défi, car il est indispensable de rendre compte des résultats, surtout dans la sphère politique – chez les partenaires et en Allemagne.

Les projets, les programmes, la mise en commun de l'assistance technique et les approches sectorielles déclenchent souvent des changements et des programmes de réforme de grande ampleur, mais il n'est pas aisé de prouver dans quelle mesure ils les ont induits. Par conséquent, on établit une distinction entre deux niveaux de résultats :

- d'une part, les résultats qui sont proches du projet, et dont on peut démontrer qu'ils sont en rapport avec l'utilisation des produits, et qui comptent parmi les résultats directs ;
- d'autre part, les changements dont on ne peut pas dire qu'ils sont induits uniquement par les projets, car un grand nombre d'autres facteurs externes au projet peuvent avoir joué un rôle dans ces changements. Dans ces cas-là, la relation de causalité est « interrompue ». Il existe une limite d'attribution (**résultats non attribuables**) au-delà de laquelle se trouve un éventuel résultat indirect induit par le projet.

Les considérations qui précèdent nous conduisent à présenter le modèle de résultats suivant – illustré ici par l'exemple d'un programme pédagogique en matière de formation professionnelle :

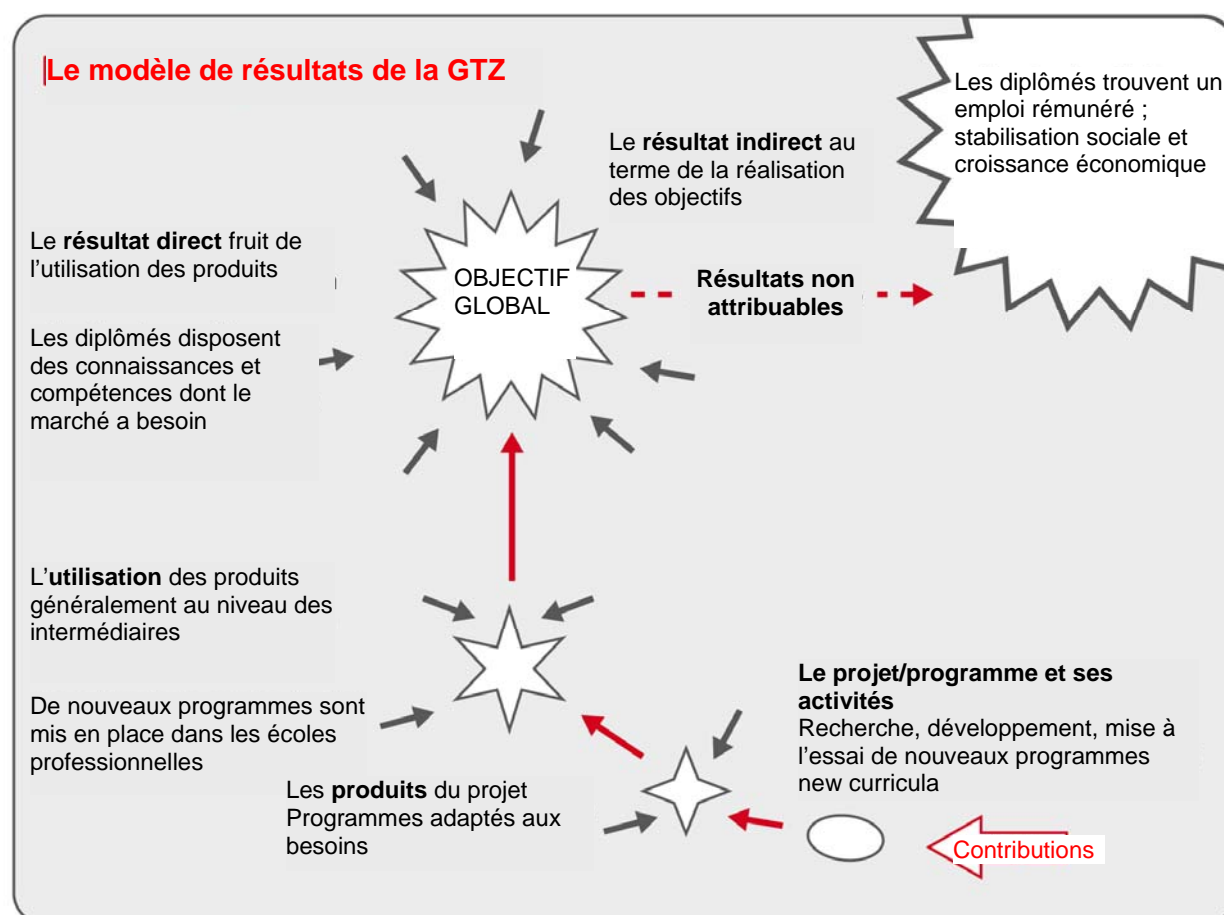


Fig. 2 : Modèle de résultats de la GTZ

Les flèches de force décroissante correspondent à la causalité de plus en plus faible dans la chaîne de résultats. Les flèches foncées représentent les résultats émanant du projet ainsi que les influences externes auxquelles il est confronté. Comme il est généralement impossible d'appréhender l'ampleur totale du résultat indirect, la figure n'en montre qu'une partie.

2. Tâches du suivi axé sur les résultats

Le suivi axé sur les résultats a pour fonction principale de soutenir le pilotage⁶ d'actions de développement et de stimuler le dialogue sur la stratégie adoptée dans l'équipe de gestion du projet et les organes de surveillance – notamment en ce qui concerne la planification opérationnelle régulière. Il encourage en outre les processus d'apprentissage (gestion des connaissances) et jette les bases d'une reddition de compte fiable.

Le pilotage s'effectue dans un environnement en évolution constante, sur lequel on ne dispose que d'informations limitées et qui peut développer une dynamique imprévisible au cours des processus de changement. Le pilotage est par conséquent un processus itératif, qui repose sur l'observation et l'évaluation des résultats du projet et de son milieu en considération du résultat direct visé. On utilise pour cela des indicateurs convenus préalablement.

Le suivi permet d'organiser les processus de collecte, d'analyse et d'évaluation de données concernant les résultats d'un projet et les changements intervenus dans son environnement. Il donne en permanence des indications qui aident à savoir si la démarche retenue est prometteuse, si la stratégie doit être adaptée ou s'il faut reconsidérer les objectifs définis.

Il s'agit aussi d'observer les résultats indirects. Ces derniers constituent la véritable raison d'être du projet. Ils correspondent généralement à des objectifs de stratégies et programmes nationaux et sectoriels du partenaire, à ceux du pôle d'intervention prioritaire de la CD allemande dans un pays ou à des systèmes d'objectifs semblables, comme par exemple ceux de programmes européens d'assistance aux pays ou de programmes multidonneurs. À ce niveau-là, les résultats ne peuvent plus être attribués à une action de développement en établissant une relation causale ; on estime cependant plausible que les produits de cette action contribuent à la réalisation des objectifs.

2.1 Suivi jusqu'au niveau des objectifs

Lors de la planification de l'action de développement, on détermine le résultat direct qui peut être attribué clairement à l'action de CT (partie B de la proposition de programme) et qui peut être défini comme objectif de cette action.

Dans le cas de propositions conjointes de programme, il faut poser certaines hypothèses dès la partie A, la partie en rapport avec les pôles d'intervention prioritaires, aux chapitres 3.1 et 3.5. Ces hypothèses concernent les résultats indirects et les résultats additionnels en matière de développement quand par exemple l'objectif du programme est identique à l'objectif global de

⁶ Voir aussi GTZ (2007) : Capacity WORKS : boîte à outils - facteur de réussite 3 - structure de pilotage, page 5 et suiv.

la coopération bilatérale allemande dans le pôle d'intervention prioritaire et que ce dernier correspond lui-même à l'objectif national dans le secteur concerné.

Dans la partie B, pour le module de CT (B 3.6.1), il faut ensuite décrire la chaîne de résultats de manière détaillée en allant jusqu'au résultat indirect.

Pour formuler les objectifs de manière précise et fixer des indicateurs quantitatifs permettant de mesurer le degré de réalisation des objectifs, il faut disposer de données fiables sur la situation de référence (données de terrain). Ces données servent de base pour formuler des objectifs réalistes et fournissent des valeurs de référence pour le suivi et l'évaluation. Dès le début de l'exécution du projet, le projet est tenu de collecter ces données en commun avec le partenaire si elles ne sont déjà disponibles à ce moment-là.

Outre le suivi des chaînes de résultats escomptées, on observe également si des résultats non désirés et des influences externes négatives susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs ou de causer des préjudices (observation des risques) apparaissent.

Les changements intervenant au niveau du contexte général ou encore les actions d'autres organismes de coopération peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la réalisation des objectifs. Il faut donc que le/la responsable du contrat et de la coopération et l'ensemble de l'équipe du projet observent continuellement l'environnement institutionnel, politique, social, économique et écologique.

Le suivi axé sur les résultats

- identifie les principaux facteurs d'influence,
- observe et analyse leurs incidences sur la réalisation des objectifs du projet et
- en informe régulièrement les organes de surveillance et le commettant pour la contribution allemande.

Le suivi axé sur les résultats fournit par conséquent les informations dont les responsables du contrat et de la coopération ont besoin pour maintenir l'action de développement dans la fourchette-objectif.

Les questions clés à se poser jusqu'au niveau des objectifs sont les suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats escomptés se produisent-ils ?
- Quels résultats non désirés apparaissent ?
- Quels sont les changements observés qui peuvent être considérés comme des résultats du projet (rapport de causalité), en particulier au niveau des objectifs ?
- Quels sont les risques et les autres changements qui influent sur la réalisation des objectifs ?

2.2 Suivi au-delà du niveau des objectifs

La raison fondamentale pour laquelle la coopération allemande au développement intervient dans un secteur ou un pays se situe souvent au-delà du résultat direct et par conséquent de

l'objectif global du projet concerné. On fait ici souvent référence à la **contribution aux objectifs nationaux / OMD** du partenaire. Le BMZ parle de bénéfice en termes de développement qu'il situe encore plus loin, à un niveau dépassant celui des résultats indirects.

Dans l'exemple de la figure 2, l'objectif a été formulé comme suit : « Les diplômés disposent des connaissances et compétences dont le marché a besoin ». Cet objectif ne représente pas une fin en soi. La justification du projet se fonde sur l'espoir que les diplômés, bien formés, trouveront du travail, que l'économie deviendra plus compétitive grâce à la présence de main-d'œuvre plus productive, ce qui engendrera plus de croissance et créera d'autres emplois, contribuant ainsi à réduire la pauvreté en termes de revenu.

La réalisation de ces résultats visés ou escomptés dépend de l'interaction d'un grand nombre de facteurs et acteurs différents sur lesquels le projet a une influence faible voire nulle, mais qui doivent être observés. Quand il apparaît, par exemple, que le secteur bénéficiant du projet de formation professionnelle perd beaucoup de son importance économique sous l'influence de facteurs externes, il faut se demander de façon critique si le projet intervient encore dans le secteur qui convient. Si ce n'est pas le cas, il faut adapter la stratégie globale pour que les groupes cibles accèdent à des emplois.

Il est donc indispensable que le suivi axé sur les résultats observe aussi les résultats indirects. Cette tâche revêt une grande importance politique. En effet, l'exécution de l'action de développement n'est justifiée que si elle contribue de manière vérifiable aux objectifs de la coopération avec le pays partenaire concerné. Les commettants, le grand public et la sphère politique, tant dans le pays partenaire qu'en Allemagne et d'autres pays concernés, attendent des réponses claires concernant

- la réalisation des objectifs de la coopération bilatérale ou multilatérale,
- les contributions des actions de développement à la réalisation des objectifs sectoriels et
- les grands progrès au niveau intersectoriel : réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, réduction de la pauvreté, maintien de la paix ou protection de l'environnement et du climat.

Par conséquent, les actions de CT prévoient toujours, en concertation avec les autres actions de coopération au développement et les partenaires, des activités de suivi des résultats indirects. Par exemple, un programme de formation professionnelle observe continuellement le marché du travail ; un projet de santé nationale, les statistiques sanitaires, tandis qu'un projet de conseil sur les questions douanières scrute le budget de l'État et qu'un programme devant avoir un impact sur la pauvreté surveille les statistiques et indicateurs de pauvreté. Quand on parle d'« observer », il ne s'agit pas forcément de collecter des données primaires. Cela serait en général, une tâche séparée sortant du domaine de responsabilité du projet.

Outre l'observation des changements au-delà de la limite des résultats non attribuables, le projet essaie de déterminer si les changements observés peuvent être mis en rapport de manière plausible avec les activités et produits de l'action de développement. Cette contribution est présentée de manière plausible en tenant compte des données de suivi du projet.⁷ Les responsables des contrats et de la coopération et l'équipe du projet insèrent aussi

⁷ GTZ, *Establishing Plausibility in Impact Assessment*, 2001.

des questions correspondantes dans les termes de référence des contrôles de l'état d'avancement. Des questions comparables font aussi l'objet du dialogue de direction entre le ou la responsable du contrat et de la coopération et le directeur ou la directrice résident(e) de la GTZ. Elles sont de toute façon posées aussi habituellement dans les évaluations indépendantes, car elles font partie des termes de référence standards – tant dans les évaluations indépendantes de la GTZ qu'au BMZ.

Dans le cas d'un programme conjoint de CD, les coordinateurs des pôles d'intervention prioritaires sont responsables de la procédure d'information et du suivi des objectifs et indicateurs. Le suivi de ce niveau ne devrait cependant pas nécessiter de collectes supplémentaires de données primaires. Les informations doivent reposer sur les résultats du suivi des différentes actions et mesures ou sur des données secondaires d'institutions nationales et internationales. Il faut en tenir compte dès la formulation des objectifs et indicateurs.

En l'absence d'informations exploitables sur les résultats directs ou indirects, la contribution de CT peut avoir pour mission de fournir des services de conseil aux partenaires lors de la mise en place des structures et processus requis pour la collecte et l'évaluation des données. Dès la phase de planification des actions de CT et l'analyse des capacités du maître d'œuvre et des autres organismes d'exécution, il faut étudier de quelle façon un renforcement des capacités en matière de suivi axé sur les résultats peut améliorer les compétences de gestion et de pilotage du partenaire.

À l'avenir, dans le cadre de l'alignement et de l'harmonisation des contributions des donateurs, ceux-ci collaboreront de plus en plus étroitement pour aider les partenaires à assurer le suivi de leur secteur et à collecter les données nécessaires à la mesure des résultats indirects.

Tâches du suivi axé sur les résultats

a) Jusqu'au niveau des objectifs

Suivi des résultats engendrés par les activités et produits de l'action de développement, notamment l'utilisation des produits,

- rapprochement avec les résultats attendus et prévus (jalons) ;
- vérification de la possibilité de réaliser les objectifs ;
- communication et discussion des résultats.

Il est pour cela nécessaire d'observer les caractéristiques suivantes :

- résultats des principales activités ;
- produits destinés à des tiers ;
- utilisation des produits et
- forces externes qui y sont favorables ou défavorables, résultat direct.

b) Au-delà du niveau des objectifs :

Observation des changements intervenus dans l'environnement élargi de l'action de développement qui peuvent être reliés à son objectif par une relation causale plausible.

Pour accomplir ces tâches, l'action de CT utilise des données secondaires existantes fiables, aide les organisations partenaires à mettre en place des systèmes de suivi et de collecte de données ou elle recueille elle-même les données utiles, seule ou en coopération avec d'autres acteurs du même secteur.

3. Sept étapes pour un suivi axé sur les résultats

La partie suivante décrit sept étapes nécessaires pour qu'un suivi axé sur les résultats fournisse les informations attendues. Une grande partie des aspects nécessaires à l'établissement d'un système commun de suivi doivent avoir été traités lors de l'examen préalable et la planification conjointe de l'action de développement. C'est le cas notamment de la formulation des chaînes des résultats ou de la définition des indicateurs et des limites du système.

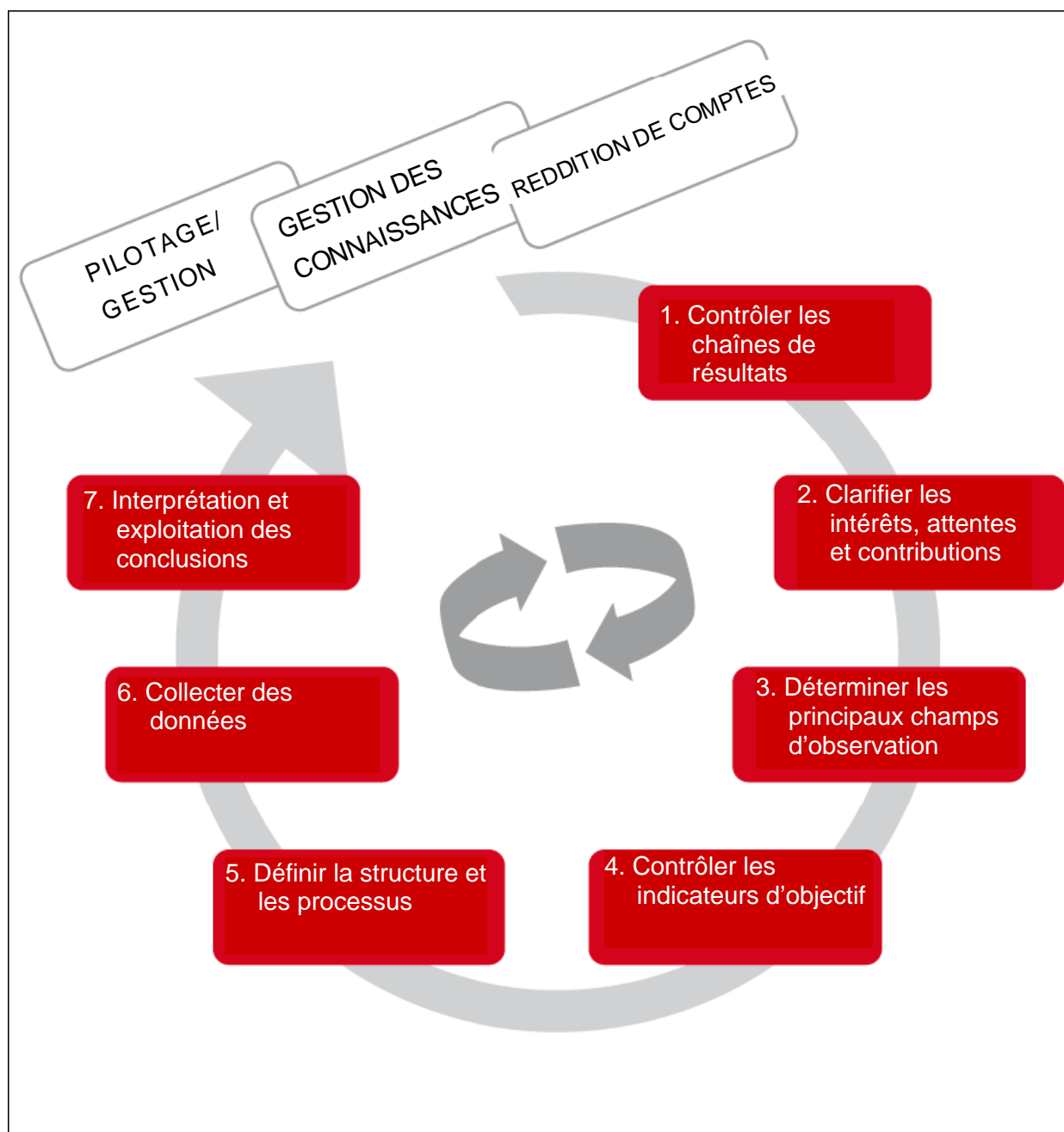


Fig. 3 : 7 étapes pour la mise en place d'un dispositif de suivi axé sur les résultats

1^{re} étape : chaînes des résultats et limites systémiques formant la base du suivi

Pour exécuter et piloter une action de CT, tous les partenaires doivent avoir en commun une orientation stratégique claire. Les outils utilisés dans ce processus politique de négociation sont les chaînes des résultats et la représentation de la limite du système. Ces outils permettent de définir plus facilement des objectifs et des stratégies de mise en œuvre avec les partenaires et d'en faire le fondement du travail commun. Il convient donc d'obtenir une participation maximale des groupes d'acteurs concernés à cette étape.⁸ Les chaînes de résultats et les limites systémiques, élaborées en commun avec les partenaires, font apparaître les objectifs et les processus de mise en œuvre pour lesquels une responsabilité conjointe est assumée.

La limite systémique désigne la limite de la sphère où il est encore possible d'établir une relation de causalité entre un projet et les résultats observés.

Les membres de l'équipe qui réalise un projet organisent leurs processus de travail sur la base d'accords. Des experts et cadres de direction dirigent dans une large mesure les processus qui génèrent des produits. En raison de ces produits, les acteurs modifient leur comportement, les ressources, processus et structures changent et ces produits modifiés sont utilisés (réalisations intermédiaires). Cette utilisation entraîne des résultats directs (réalisations) qui sont rendus mesurables par des indicateurs et qui peuvent être attribués aux produits du projet sur le plan *causal* et quantitatif.

En outre, dans l'environnement plus large du projet, il peut y avoir des changements qui semblent avoir été induits par le projet (hypothèse *plausible*), mais pour lesquels la relation de *causalité* ne peut plus être établie. C'est souvent le cas au niveau des objectifs de développement nationaux du pays pour lesquels il n'est généralement pas facile d'établir une relation avec le projet.

Comme le montre le cas de la figure 4, il est possible qu'un projet se limite, par exemple, à coopérer avec un département du ministère de l'Environnement ou alors qu'il collabore avec les services de l'environnement, aussi bien dans la capitale qu'aux niveaux des provinces ou des districts, dans les différentes parties du pays. En fonction du niveau d'intervention convenu (pays, province, district), les produits, leur utilisation et le résultat direct se situeront aussi à différents niveaux.

⁸ Voir aussi GTZ, 2007 : Capacity WORKS : facteur de réussite 1, page 3 et GTZ, 2007 : Capacity WORKS - Le modèle de gestion de la GTZ pour le développement durable, p. 5.

<i>Les partenaires nationaux directs de l'expert en mission de longue durée travaillent dans le département de la planification et de l'organisation du ministère.</i>	Projet A	Projet B	Projet C
Le département de la planification et de l'organisation soutient des groupes de travail, des comités et des commissions au sein du ministère dans quatre provinces sélectionnées et dans 8 districts qui sont impliqués dans la réforme de l'administration.	Produit émanant du projet		
Les groupes de travail, comités et commissions s'appliquent à améliorer la répartition des compétences et les procédures administratives.	Utilisation du produit		
Les prestations de services centrales et les directives de structures en aval de l'administration s'améliorent en conséquence.	Résultat direct	Produit émanant du projet	
Les services forestiers provinciaux utilisent les services offerts par l'administration centrale et le soutien direct proposé par le projet.		Utilisation du produit	Produit émanant du projet
En conséquence, les prestations de services de l'administration forestière au niveau des districts s'améliorent également.		Résultat direct	
Les entreprises forestières publiques, les entreprises privées, les communes, les groupes d'intérêt et les ménages individuels utilisent ces services.			
Les résultats en découlant vont de l'accès amélioré aux ressources en bois de feu à la création d'emplois dans l'industrie du bois en passant par l'amélioration des revenus des ménages, etc.			Résultat direct
Au niveau macro, on constate des résultats sur la croissance et sur la répartition des revenus ainsi que des impacts en termes de réduction de la pauvreté, de préservation de la biodiversité et de multifonctionnalité de la forêt, etc.			

Fig. 4 : Exemple illustrant des limites systémiques à trois niveaux d'intervention différents dans des projets de réforme de l'administration forestière

Démarche

Dans les projets en cours, il convient de s'accorder sur une conception commune des différents niveaux (de résultats). Il faut pour cela traiter les questions suivantes :

- Où s'achèvent les activités du projet et où commencent ses produits ?
- Qui participe directement à l'obtention des produits ?
- Qui doit utiliser les produits ?
- Quel résultat *direct* est recherché et à qui doit-il profiter ?
- Où commence l'« environnement » sur lequel un projet ne peut agir qu'*indirectement* avec les ressources, le temps et le budget dont il dispose ?

Si la conception du projet n'a pas encore été arrêtée et qu'il faut encore, à l'aide d'une structure de résultats la plus complète possible, trouver l'approche la plus prometteuse, la tâche se présente différemment. Il ne convient pas, dans ce cas, de commencer par analyser les limites systémiques d'un projet en cours, mais de définir les éléments que la conception du projet devra prendre en compte. La question n'est plus alors « quelle est la limite du système ? » mais plutôt « où peut-elle et où doit-elle se situer ? ».

Il faut donc se poser les questions suivantes :

- qui fait partie du projet ?
- Quels sont les groupes de personnes ou les institutions concernés par les changements ? Qui sont les intermédiaires, les groupes cibles et les autres personnes concernées ?
- Qu'en est-il de la capacité de performance du partenaire ?
- Comment se présente la situation sur le terrain ?
- Quelles sont les directives en matière de politique du développement, émanant du BMZ et des partenaires, dont il faut tenir compte ?
- Quelle est la compétence spécifique de la CD allemande dans le contexte de l'action ?
- Quelle est la dotation en ressources des partenaires et de la partie allemande ?

Lors de l'élaboration des chaînes de résultats et des limites systémiques, on procède à des études qualitatives et quantitatives pour déterminer quels produits l'action de CT peut et doit engendrer, qui participe à l'élaboration des produits, qui doit utiliser les produits et qui est concerné par l'impact de développement induit par les résultats directs et indirects.

Les questions clés suivantes aident à formuler les chaînes de résultats.

Questions clés pour l'élaboration d'une chaîne de résultats	
Niveau	Questions clés
Activités	Que fait l'équipe du projet ? Qui est impliqué ? À qui s'adressent les activités ? Qui en bénéficie ?
Premiers changements induits par les activités	Quels sont les premiers changements escomptés pour les participants et les bénéficiaires ? Que font-ils différemment par la suite ?
Produit	Qu'est-ce que le projet met exactement à disposition de son environnement ? Quel est le résultat des activités ?
Résultat émanant du produit	Qui a changé sa manière de procéder parce que le produit est disponible ? Quels sont précisément les changements ?
Utilisation du produit	En quoi les utilisateurs changent-ils leur comportement une fois qu'ils ont durablement intégré l'utilisation du produit du projet à leurs procédures (de travail) ?
Résultats découlant de l'utilisation du produit	Qui a changé son comportement parce que les utilisateurs se servent des produits du projet ? Que font-ils précisément ? Quels sont les changements escomptés en découlant ?
Résultat direct (niveau des objectifs du projet)	Qui bénéficie du changement induit par l'utilisation du produit du projet/programme ? Quel bénéficie en tire-t-il ? (par groupes socio-économiques / hommes/ femmes). Quels sont précisément les changements ?
Résultats non attribuables	
Résultat indirect	Quels sont les changements importants, d'ordre politique, économique et social, qui se produisent dans le secteur/le pays et auxquels contribuent le résultat direct ?

Au niveau de l'utilisation, il est recommandé de s'interroger également sur l'avantage que les partenaires peuvent attendre de l'utilisation des produits et de l'évolution du comportement qui en découle. On ne peut pas espérer que des changements durables et des procédures (de travail) nouvelles s'imposent sans que les intervenants en tirent un avantage personnel. Si cet avantage se résume à un appui direct des donneurs (p. ex. paiement de primes, augmentation de salaire, etc.), la durabilité de la volonté de changement est fortement remise en question. Pour que les acteurs soient prêts à un changement durable, il faut que des incitations découlent des « retombées » des changements opérés.

Il est souvent judicieux de subdiviser les différents niveaux du modèle des résultats en plusieurs niveaux – notamment dans le cas de programmes et actions de grande ampleur impliquant plusieurs structures de mise en œuvre ou plusieurs donneurs. Ainsi, en Tunisie, le programme de protection de l'environnement distingue trois niveaux d'utilisation (voir aussi la figure 6). Il est également possible de déclencher des processus de changement distincts s'effectuant en parallèle dans des groupes différents. De cette manière, la chaîne de résultats se subdivise en deux ou plusieurs branches⁹.

Chaînes des résultats du programme de protection de l'environnement de la Tunisie

Le programme de protection de l'environnement de la Tunisie a structuré les résultats en plus de 20 chaînes des résultats. Chaque chaîne de résultats correspond à un produit bien individualisé associé à un processus de changement spécifique. Les chaînes de résultats sont des éléments clés pour la planification du programme et constituent le fondement du suivi axé sur les résultats.

En ce qui concerne l'utilisation des produits du programme, on distingue trois niveaux :

- Le 1^{er} niveau définit les processus déclenchés par le ministère de l'Environnement qui se basent sur les produits du programme de protection de l'environnement.
- Le 2^e niveau décrit l'emploi du produit fourni et les démarches innovantes engagées par l'administration chargée de la protection de l'environnement. De cette manière, le ministère de l'Environnement remplit mieux son rôle de ministère intersectoriel et de coordinateur en matière d'environnement et de développement durable.
- Le 3^e niveau correspond à l'utilisation en dehors de la sphère d'influence de l'administration chargée de la protection de l'environnement, p. ex. ministères sectoriels, gouvernorats et communes.

Cette différenciation aide à préciser les rôles des divers acteurs – p. ex. ceux du programme de protection de l'environnement en tant que fournisseur de produits, ou ceux des différents utilisateurs (ministère de l'Environnement, autorités spécialisées, collectivités locales, secteur privé, etc.) – et, par là même, leurs responsabilités dans le concert de la coopération.

Source : GTZ, 2007 : Orientiert auf Wirkungen – das Monitoring des Umweltprogramms Tunesien - Good Practice und Lernerfahrungen

Pour déterminer les mesures de suivi axé sur les résultats qui sont nécessaires, il faut compléter la chaîne de résultats : après avoir formulé les hypothèses concernant les résultats positifs escomptés, il faut s'attacher à déterminer les risques et les résultats secondaires.¹⁰ Les

⁹ Voir *Programm Dezentralisierung und Kommunale Entwicklung (PRODLL), Dominikanische Republik, 2005 : Wirkungsmonitoring – Konzept und Handbuch*, p. 16.

¹⁰ Voir l'instrument « technique des scénarios » dans GTZ, 2007 : Capacity WORKS facteur de réussite 1, p. 4 et 13 suiv.

résultats de l'analyse sont visualisés dans la chaîne de résultats ou dans une présentation séparée en fonction des besoins.

Questions relatives à l'analyse des résultats secondaires et risques

Résultats secondaires :

- Quels sont les résultats secondaires imprévus qui peuvent se produire ? Où apparaissent-ils dans la chaîne de résultats ?
- Quelles en sont les causes ? Qu'est-ce que l'équipe du projet peut faire pour les atténuer (résultats négatifs) ou en tirer parti (résultats positifs, nouveaux potentiels) ?

Risques :

- Quels sont les risques externes qui pèsent sur les différents maillons de la chaîne de résultats ? Où apparaissent-ils ?
- Par quoi sont-ils causés ? Qu'est-ce que l'équipe du projet peut faire pour les limiter ou atténuer leur influence ?

Les chaînes des résultats peuvent être plus ou moins détaillées en fonction de leur utilisation (discussions stratégiques, planification opérationnelle, suivi, reddition de comptes, relations publiques – de la partie allemande ou des partenaires et autres parties concernées). Il est donc recommandé de documenter les chaînes des résultats et les limites systémiques sous une forme qui permette de les utiliser comme références lors de réunions d'équipe, réunions de suivi, ateliers de planification, rencontres des organes de surveillance et éventuellement tables rondes de donateurs ou réunions d'équipes de pays et de les adapter en permanence. Les posters imprimés, les visualisations PowerPoint ou cartes heuristiques sont des supports adéquats.

2^e étape : intérêts, attentes et contributions au suivi

La clarification des intérêts et des attentes vis-à-vis du suivi, menée en commun avec les partenaires et autres parties concernées, vise à axer le système de suivi sur les objectifs et les besoins de ses utilisateurs potentiels (c'est-à-dire les institutions partenaires à long terme) et d'améliorer son acceptabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'action de CT. Cela est aussi important dans la mesure où de nombreux partenaires ont déjà leurs propres systèmes de suivi et doivent établir des rapports sur les actions d'APD¹¹ dans leurs propres systèmes. En procédant de cette manière, on peut fournir, à un coût modéré, des informations utiles aux processus d'apprentissage et de décision intervenant dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'action commune de CT.¹²

¹¹ APD – Aide publique au développement, collecte de données statistiques sur la CD au niveau mondial, CAD, Paris.

¹² Concernant ce qui suit, voir aussi GTZ, 2007: Capacity WORKS, facteur de réussite 2, page 37 suiv. et module AIP 2.

Démarche

Analyse des parties concernées dans le suivi

Au premier rang viennent les acteurs qui

- prennent des décisions d'orientation politique au niveau stratégique,
- assument la responsabilité de la réalisation d'objectifs du projet ou du programme ou de la composante et
- fournissent des prestations importantes pour la réalisation de sous-objectifs.

Une visualisation est souvent un moyen de faciliter la discussion. La taille des cercles peut être utilisée pour représenter le poids supposé de l'acteur dans le pilotage ou l'influence que celui-ci peut exercer sur les décisions de pilotage.

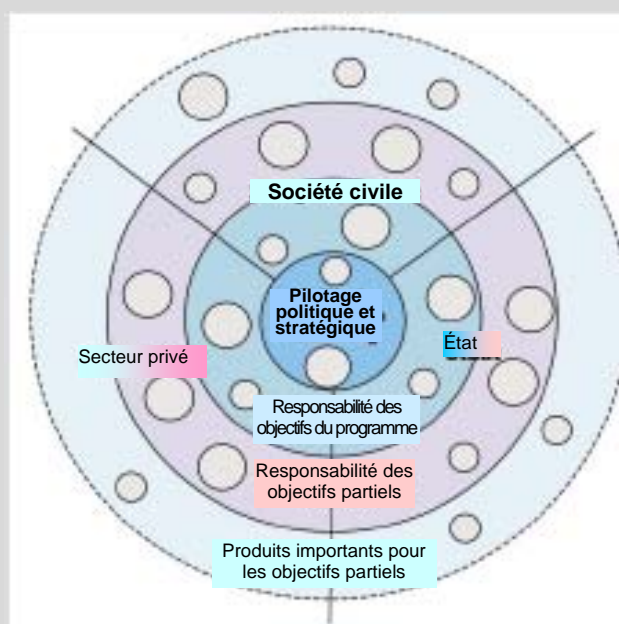


Fig. 5 : Analyse des parties concernées dans le suivi

Source : GTZ, 2007 : Capacity WORKS, facteur de réussite 3, p. 8 (instrument « modèle de pilotage »)

Les attentes liées aux systèmes de suivi de l'action de CT sont examinées en commun avec des représentants des groupes définis. L'éclaircissement de ces attentes tient compte des besoins d'information spécifiques aux décisions de pilotage et à la promotion de l'apprentissage et de l'innovation au niveau de l'action concernée. Il considère aussi les besoins propres aux échelons supérieurs en matière de pilotage des programmes nationaux, du portefeuille de CD ou des stratégies concernant les pôles d'intervention prioritaires.

Il faut d'abord définir avec qui l'on collabore lors du monitoring. Ensuite, il faut étudier le moyen d'intégrer les activités de suivi du projet aux procédures de travail des structures partenaires.

À cette étape, on répond aux questions suivantes :

Guide de clarification des intérêts et attentes

- Quelles sont les informations nécessaires au pilotage, à la reddition des comptes ou à d'autres fins ? Qui en a besoin ?
- Quels sont les intérêts et les attentes des parties éventuellement concernées à l'égard du suivi des résultats ?
- Comment les résultats du suivi peuvent-ils être injectés dans le dialogue politique et d'autres contextes ?
- Quelles sont les ressources financières et humaines disponibles pour le suivi ? Quelles sont les contributions que peuvent apporter les groupes d'intérêts ?
- Quelles sont les expériences et compétences exploitables en matière de suivi axé sur les résultats ?
- Comment l'action de CT peut-elle obtenir un accès aux informations et aux supports des informations ?

L'instrument d'analyse des besoins de Capacity WORKS peut être utilisé pour faciliter l'analyse des besoins en matière de coopération avec les acteurs lors du suivi. Il évalue les ressources financières et humaines disponibles pour le suivi et évalue l'accès aux informations, la possibilité d'injecter les résultats du suivi dans le dialogue politique et dans d'autres contextes ainsi que la capacité à mettre en œuvre les recommandations du suivi dans les décisions de pilotage.¹³

Participation des partenaires aux processus de planification et suivi

Au Maroc, le projet de santé PADRESS, soutenu par la GTZ, est intégré à la structure partenaire du ministère de la Santé. Dans sa dernière phase, il se concentre sur l'ancrage institutionnel de ses ensembles de produits « concurrence qualitative dans la santé publique », « services de santé pour adolescents » et « services de santé primaire au niveau communautaire ».

L'action de CT conçoit le processus de planification et le suivi en collaboration avec les professionnels et cadres de direction compétents du ministère. Les concepts et principes de l'orientation sur les résultats sont transmis et des chaînes de résultats sont élaborées en commun avec les partenaires pour constituer le fondement des planifications opérationnelles ultérieures.

Dans une étape ultérieure, les professionnels et cadres de direction du partenaire définissent les axes prioritaires du suivi en commun avec le personnel de la GTZ. Ensemble, ils déterminent des champs d'observation, définissent des indicateurs et des questions de suivi et fixent les responsabilités des activités de suivi. Les experts nationaux assument la responsabilité des activités d'exécution et de suivi ainsi que des fonctions de coordination en matière de suivi dans les ensembles de produits. Avec un

¹³ Voir GTZ 2007 : Capacity WORKS, facteur de réussite 2, p. 46 suiv.

expert de la GTZ, ils coordonnent les activités de suivi au niveau du projet global et veillent à ce que les recommandations relatives au suivi soient discutées et appliquées.

3^e étape : champs d'observation du suivi

Pour piloter une action de développement et établir les rapports axés sur les résultats, il n'est pas nécessaire d'observer tous les changements induits par cette action. Les projets et programmes doivent cependant être capables, à tout moment, de fournir aux clients et commettants, aux organisations partenaires et aux autres donneurs des renseignements concernant la réalisation des objectifs convenus et les résultats déjà obtenus. On utilise pour cela les indicateurs définis préalablement.

Il suffit pour cela de limiter le suivi aux domaines de résultats les plus importants. À l'aide de chaînes des résultats préalablement définies, on détermine des champs d'observation qui renseignent sur l'avancement des processus de changement et la probabilité de la réalisation des objectifs.

Quand les processus de changement sont longs et complexes, il est judicieux de définir plusieurs champs d'observation à l'intérieur d'une structure de résultats. Selon le moment du suivi, ils peuvent concerner les premiers résultats d'activités, les produits, l'utilisation du produit ou les facteurs qui jouent un rôle à cet égard. Ils sont assortis d'indicateurs de processus (voir étape 4) précisés au moyen de délais de réalisation. Ils servent de repères et permettent de vérifier plus tard si les changements visés se produisent en temps voulu avec le niveau de qualité requis ou si des interventions supplémentaires sont nécessaires pour atteindre les objectifs dans les délais.

Les questions suivantes aident à analyser les chaînes de résultats et à définir les champs d'observation pour le suivi.

Questions clés pour le choix de champs d'observation

- Quelles hypothèses concernant les résultats sont particulièrement importantes pour la réalisation des objectifs ?
- Où les chaînes de résultats sont-elles liées entre elles ? Quels changements nécessitent deux ou plusieurs processus de changement convergents ?
- Quelles parties des chaînes de résultats sont particulièrement aléatoires ?
- Pour quelles hypothèses concernant les résultats existe-t-il seulement un petit nombre d'expériences sûres ?
- Quels changements sont influencés négativement par des facteurs externes (risques) ?
- Quels sont les résultats secondaires négatifs prévisibles dont il faut observer les conséquences ?

Les résultats (de développement) indirects situés au-dessus du niveau des objectifs du projet dans la chaîne de résultats sont également pris en compte dans les champs d'observation. Si aucun responsable externe n'a été désigné pour le suivi des résultats indirects (p. ex. coordinateur(trice) du pôle d'intervention prioritaire), le projet organise la collecte et l'analyse

des données secondaires requises et met les résultats à la disposition des parties concernées. Dans des cas exceptionnels, les données primaires sont saisies en accord avec les partenaires nationaux et, le cas échéant, d'autres donneurs et d'autres organismes d'exécution allemands (OE)¹⁴

Par suite d'accords fermes avec le BMZ (qui s'appliquent pareillement à la GTZ et à la KfW), le suivi doit également fournir d'autres informations (p. ex. relatives aux marqueurs du CAD et du BMZ) qui font l'objet de la procédure d'information régulière du BMZ. Lors de l'analyse des chaînes de résultats, on choisit des champs d'observation qui permettent un diagnostic concernant le marqueur considéré (voir étape 4).

Dans les pays en situation conflictuelle ou post-conflictuelle et dans les pays soumis à un risque accru ou aigu de crise, il est indispensable d'accorder une importance particulière au suivi des résultats non intentionnels et des risques externes, car ils sont nécessaires au pilotage et à la reddition de compte. (Voir concept intersectoriel « Prévention des crises, gestion des conflits et promotion de la paix », BMZ 2005). Souvent, ce sont les résultats imprévus et négatifs qui revêtent la plus grande importance pour le pilotage du projet.

Suivi adapté au conflit de Pacipaz, Colombie

- Pour le suivi de Pacipaz, les résultats induits par les produits du programme sont observés en considérant particulièrement l'environnement conflictuel du programme :
- Le programme engendre-t-il des résultats qui réduisent les conflits ?
- Le programme engendre-t-il des résultats risquant d'aggraver les conflits ?
- Quels facteurs de l'environnement sont particulièrement importants ? Le programme peut-il agir sur eux ?
- Quels résultats positifs ou négatifs apparaissent par-delà la planification ?
- Quelles interactions apparaissent entre le programme et son environnement ?
- Par analogie avec un feu tricolore, les risques et les opportunités de réduire les conflits sont associés à une couleur (« vert », « jaune » ou « rouge ») en fonction de leur intensité, de l'emprise possible et de leur utilité. Les enseignements tirés de la gestion des risques et des opportunités qui en découlent sont présentés et des adaptations éventuelles de la démarche sont proposées.

Source : GTZ, 2006 : Konfliktsensibles Wirkungsmonitoring im Programm Bürgerbeteiligung für den Frieden – Pacipaz, Colombie

Outre son utilité pour le pilotage et la procédure d'information, le choix des champs d'observation sert à la gestion des connaissances. Il se conforme aux objectifs d'acquisition de connaissances de l'action de CT¹⁵ et aux besoins du pilotage. Ces objectifs peuvent se

¹⁴ Organisation d'exécution de la CD allemande en aval du BMZ.

¹⁵ GTZ, 2007 : Capacity WORKS, facteur de réussite 5, p. 19.

rapporter aux produits de connaissance de la GTZ, à la présentation extérieure de l'action dans le cadre de conférences internationales ou autres.

4^e étape : indicateurs d'objectif, indicateurs de processus et questions de suivi

Pour déterminer si une action de développement atteint ses objectifs, il faut utiliser des indicateurs¹⁶

Indicateurs

Ce sont des instruments permettant de mesurer les changements opérés. Ils fournissent des informations significatives et comparables.

Les actions de CT établissent une distinction entre les indicateurs de processus, servant à évaluer l'avancement du projet et la qualité de processus engagés, et les indicateurs d'objectif, qui mesurent les résultats au niveau des objectifs.

Il ne faut pas confondre l'indicateur avec sa valeur. Ainsi, la condition sportive d'une personne peut être mesurée d'après son aptitude au saut en hauteur. Il faut cependant attribuer d'autres valeurs de performance (hauteur du saut en centimètres) à l'indicateur selon qu'il s'agit d'enfants ou d'adultes en bonne santé. Alors que l'indicateur fait référence à la question « quoi ? », la valeur se rapporte à la question « combien ».

Des valeurs de référence sont nécessaires pour pouvoir interpréter les indicateurs. Elles permettent de dire quand le projet enregistre un succès satisfaisant. À cet effet, il convient si possible de décrire les changements non seulement en termes relatifs, mais aussi en valeurs absolues.

Ces valeurs de référence peuvent être :

- des valeurs initiales ;
- des tendances de développement ;
- une valeur enregistrée dans une situation comparable ;
- une qualité définie.

Dans l'offre ou la proposition conjointe de programme, les **indicateurs d'objectif** sont le critère utilisé obligatoirement pour mesurer la réalisation des objectifs et le degré de réussite d'un projet au niveau du résultat direct. Le suivi sert à les contrôler et, si nécessaire, à les préciser ou compléter dans le processus. Au besoin, il faut définir des valeurs initiales et procéder à un état des lieux.

Les indicateurs de processus précisent des champs d'observation sélectionnés et constituent des jalons servant à mesurer l'avancement du projet ou programme en fonction de l'objectif global. Ils définissent les critères permettant d'observer et mesurer un changement et indiquent l'avancement, la réussite ou le besoin d'actions correctives.

¹⁶ Les indicateurs et leur emploi sont décrits en détail dans : GTZ, 2008 : Guide pour la préparation des propositions conjointes de programmes de CD (PCP) (partie B).

Indicateurs et thèmes transsectoriels

Un système de suivi comportant des indicateurs relatifs aux thèmes transsectoriels est un outil important pour ne pas perdre ces thèmes de vue. Les marqueurs du CAD concernant la lutte contre la pauvreté, l'égalité des sexes, le développement participatif / la bonne gouvernance et les marqueurs du BMZ concernant la protection de l'environnement et des ressources naturelles ou la prévention des crises sont ainsi exploités pour le pilotage des projets et programmes.

Si, par exemple, la polarisation sur les populations défavorisées est bien ancrée au moyen d'indicateurs spécifiques et d'une **analyse préalable de l'impact sur la pauvreté (AIP)**, le suivi peut plus facilement renseigner sur l'impact (résultat) du projet sur la pauvreté. Il est important que les données établissent des distinctions selon les groupes socioéconomiques, le genre et les ethnies (pour plus de détails concernant l'AIP, voir annexe 1).

Si des indicateurs d'objectif et de processus reflètent l'égalité des sexes et le renforcement des droits de femmes, ils attireront l'attention sur ces points dans le suivi du projet. Les informations utiles aux décisions de pilotage sont disponibles et il est plus facile de maintenir durablement le cap du projet.

Si nécessaire, on formule aussi, pour les risques prévus importants, des indicateurs qui seront observés dans le système de suivi.

C'est en attribuant une valeur à un indicateur que l'on définit le niveau de réussite satisfaisant. Cette valeur peut être d'ordre quantitatif ou correspondre à un critère de qualité objectivement vérifiable. Outre une valeur, il faut affecter un délai de réalisation à l'indicateur.

Des questions de suivi spécifiques doivent être formulées en complément des indicateurs pour analyser plus précisément les aspects qualitatifs d'un changement. Elles conviennent bien quand il s'agit d'étudier en détail les processus de changement, p. ex. pour éliminer les points faibles d'une innovation ou remédier à son « blocage » ou à une diffusion très différente selon les régions (acceptation). Elles sont aussi très utiles pour reproduire une intervention pilote dans d'autres contextes ou documenter les bonnes pratiques pour la gestion des connaissances.

Démarche

Avant de définir de nouveaux indicateurs, il faut vérifier si les institutions partenaires disposent déjà d'indicateurs (et systèmes de suivi) permettant d'appréhender les changements recherchés. L'adoption d'indicateurs adéquats des stratégies ou programmes nationaux est un bon moyen d'assurer l'alignement sur le système cible du pays partenaire. Ces indicateurs peuvent se situer au niveau des objectifs ou servir à la formulation et à l'observation des résultats indirects.

Les intermédiaires et groupes cibles participent au développement des indicateurs. Étant les utilisateurs prévus des produits, ils sont bien placés pour définir précisément les « résultats » attendus et les critères de changement. ^

Questions clés pour la formulation des indicateurs

Les questions suivantes aident à formuler les indicateurs.

- Qu'est-ce qui doit changer ?
- Qui doit ressentir les résultats du changement ?
- Dans quelle mesure les choses doivent-elles changer ?
- Quels sont les aspects qualitatifs du changement à prendre en compte ?
- Dans quels délais et éventuellement où le changement doit-il apparaître ?

Les indicateurs doivent être formulés selon les modèles suivants :

- augmentation du pourcentage du budget national estimé pour les besoins et intérêts liés au genre, de (valeur initiale) % à (valeur cible) % ;
- augmentation des dépenses que les entreprises consacrent à la formation professionnelle dans les secteurs et les régions concernés (en % des coûts totaux) ;
- augmentation de la proportion d'apprenties, de (valeur initiale) % à (valeur cible) % ;
- progression du nombre de contrôles effectués par les services d'audit interne des communes, de (valeur initiale) p.a. au cours de l'année de référence à (valeur cible) p.a. ;
- hausses du chiffre d'affaires dans les entreprises dirigées par des femmes, de (valeur initiale) % à (valeur cible) %.

De nombreuses actions de développement affectent des indicateurs de processus à tous les niveaux de résultats, au-dessus des activités et au-dessous du niveau des objectifs. Cette manière de procéder est illustrée par une des chaînes de résultats du programme de protection de l'environnement tunisien. Le guide « Wirkungen auf die Gleichstellung der Geschlechter in Vorhaben der EZ – G-Kennungen in TZ und FZ » (GTZ, 2006) fournit des indicateurs représentant des chaînes de résultats spécifiques au genre correspondant à plusieurs secteurs.

Quand il n'existe pas de valeurs initiales au début de l'exécution du programme, il faut procéder à un état des lieux aussi tôt que possible¹⁷. Il constitue le fondement permettant de fixer et vérifier les valeurs cibles et d'effectuer les mesures de comparaisons et évaluations ultérieures. Sans valeurs de base, on ne peut ni formuler des objectifs à la fois réalistes et ambitieux, ni représenter les progrès de manière claire.

¹⁷ L'accord qui nous lie au BMZ nous oblige à en disposer dans un délai d'un an, des valeurs ayant déjà été attribuées aux indicateurs.

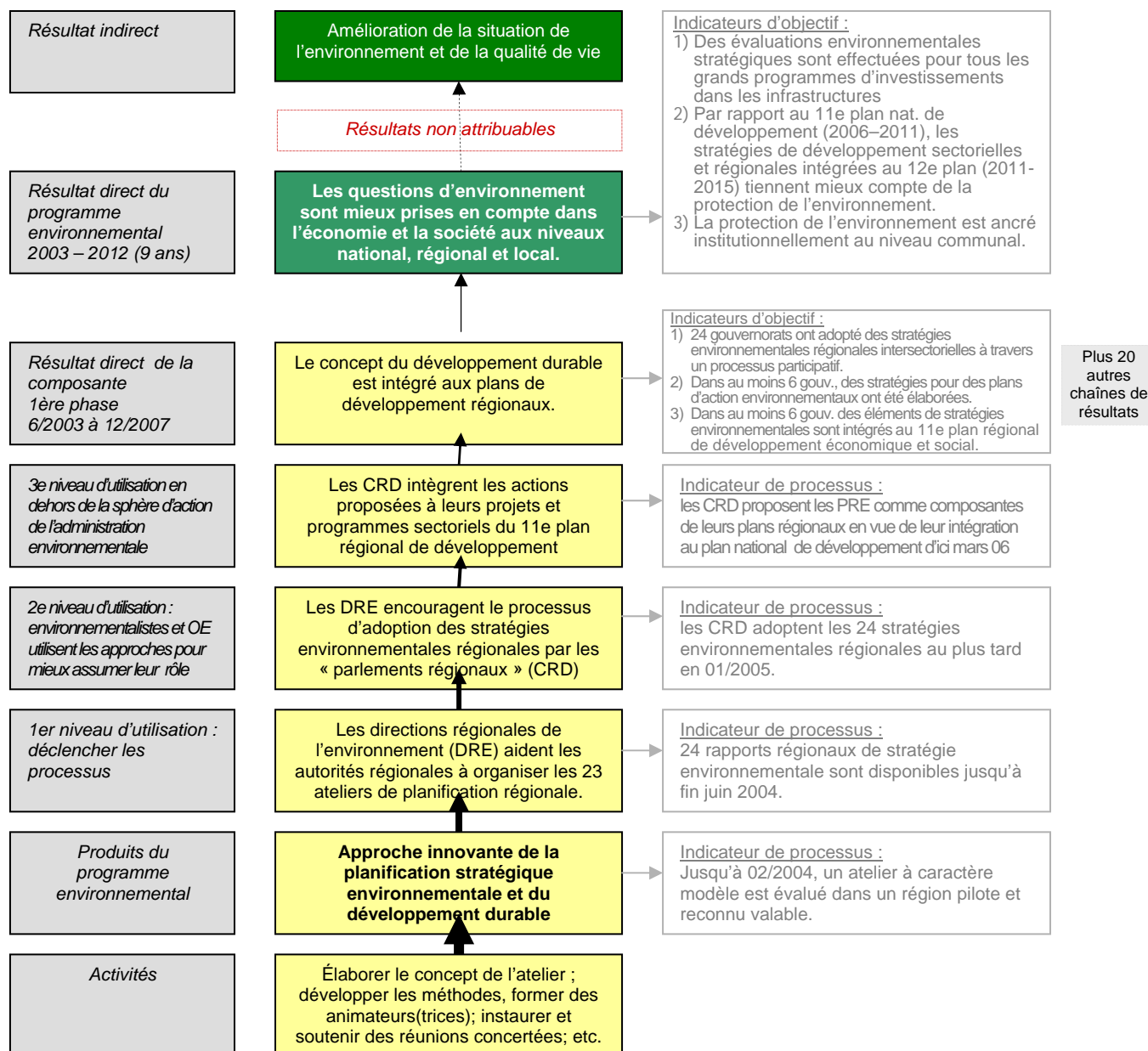


Fig. 6 : Exemple tiré de la structure de résultats du programme de protection de l'environnement, Tunisie

Démarche d'opérationnalisation des indicateurs et questions de suivi

Les indicateurs et questions de suivi ayant été formulés, on passe à leur opérationnalisation. Les questions suivantes sont examinées :

Questions clés pour l'opérationnalisation des indicateurs

- Qu'est-ce que l'indicateur mesure précisément, et quelle est la finalité de la question ? Quelle est la conception commune ? Quels autres éclaircissements sont nécessaires ?
- Quelles données sont nécessaires pour mesurer l'indicateur, répondre à la question ?
- Qui détient des informations relatives à cet indicateur ou cette question ? Qui détient des informations relatives à la valeur initiale ? Quel est le degré de fiabilité des informations ?
- Si l'on ne dispose pas d'informations secondaires de qualité suffisante : quelles méthodes faut-il appliquer à la collecte de données ?
- Qui est responsable de la saisie des données, de l'évaluation, de l'analyse, du rapport, de la circulation de l'information, de la discussion au sein de l'équipe ?
- Quand faut-il collecter des données, les évaluer et les analyser ? Avec quelle fréquence ?
- Comment et quand les résultats sont-ils présentés et utilisés en aval ?
- Quelles charges sont à prévoir (jours de travail, moyens matériels et financiers) ?

Quand les questions de contenus et de méthodes ont été résolues, on passe à la planification opérationnelle des activités de suivi. Il est préférable de lier le suivi de façon aussi étroite que possible aux activités d'exécution et aux personnes qui en sont responsables. En effet, cela réduit les coûts du suivi et contribue à ce que les informations puissent être collectées et utilisées directement au niveau opérationnel le plus proche. De cette manière, le suivi encourage la réflexion critique au sein de l'équipe et facilite l'apprentissage à partir d'expériences positives ou négatives.

Les activités de suivi sont prises en charge dans le plan d'opérations de l'action de CT. Cela renforce le caractère contraignant de leur planification et facilite leur contrôle régulier.

5^e étape : structure et processus du suivi

Pour effectuer un pilotage axé sur les résultats, il est nécessaire que tous les responsables du pilotage reçoivent les informations nécessaires à la prise de décisions.

Démarche

Après la détermination précise des rôles en matière de collecte, traitement et interprétation des données eu égard à des indicateurs et questions spécifiques, il convient de fixer les responsabilités des éléments du système de suivi et de les transférer :

- planification et coordination ;
- conception et soutien d'activités de suivi particulières ;

- suivi et contrôle de la qualité des activités de suivi ;
- procédure d'information ;
- documentation et communication des informations.

La coopération des acteurs (internes et externes) impliqués dans le suivi est assurée par une personne chargée de la coordination d'ensemble du suivi. Cette personne accompagne et anime les processus essentiels de suivi, s'occupe de la planification et observe et soutient les tâches de suivi. Elle centralise et documente les résultats du suivi, fait circuler l'information entre les personnes concernées et attire l'attention sur les besoins en matière de pilotage.

Pour que le suivi soutienne le pilotage, la reddition de comptes et la procédure d'information ainsi que l'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur des différentes actions de CT, les équipes convoquent régulièrement des réunions concernant les résultats du suivi et les relient à d'autres processus de management,¹⁸ notamment l'adaptation de la stratégie, l'actualisation de la planification opérationnelle et la procédure d'information.

Une organisation simple des processus de gestion des informations encourage l'utilisation des résultats du suivi à l'intérieur et à l'extérieur de l'action de développement.

Les projets et programmes peuvent accroître la crédibilité du système de suivi en faisant participer des personnes extérieures à la fourniture, au contrôle et à la discussion des résultats du suivi. Cette démarche est particulièrement recommandée quand il s'agit de données en rapport avec la réalisation des objectifs et dans les cas où les acteurs clés ont des perceptions divergentes et conflictuelles.

Dans les cas où des acteurs n'appartenant pas au personnel de l'action de CT sont intégrés au système de suivi (voir étape 2), il faut mettre au point des processus et des méthodes favorisant une coopération fructueuse. L'instrument « organisation et gestion de partenariats » du facteur de réussite 2 de Capacity WORKS se révèle très utile dans ce contexte¹⁹.

Suivi et culture de pilotage

Dans le programme en association « Droits humains, santé sexuelle, Burkina Faso », la direction du programme observe les indicateurs d'objectif et de processus en étroite collaboration avec les responsables des composantes.

Le suivi est confié à un responsable du suivi. Il dirige la collecte de données et traite les données en vue des réunions de suivi. La contribution du personnel des unités de programme décentralisées est définie dans le plan d'opérations du système de suivi. Elle consiste surtout à aider les partenaires à collecter et évaluer les informations et les données.

L'équipe centrale du programme se réunit chaque semaine pour parler du planning de travail et des activités. Les réunions trimestrielles de l'équipe du projet global servent à

¹⁸ Voir aussi GTZ 2007 : Capacity WORKS, facteur de réussite 4.

¹⁹ Partenariat en matière de suivi (cf. GTZ, 2007 : Capacity WORKS, facteur de réussite 2, p. 51 suiv.).

- assurer le suivi de toutes les données traitées pendant la période écoulée et à discuter des conclusions pour la mise en œuvre ;
- fournir des conseils concernant la mise en œuvre de la planification opérationnelle annuelle et l'élaboration du budget (sur la base d'un rapport trimestriel des responsables des composantes) ;
- discuter de questions concernant la conception et la stratégie.

Lors de la réunion tenue en fin d'année, les indicateurs et l'avancement du programme sont analysés sur la base des résultats du suivi et des conclusions sont tirées pour la planification de l'année suivante.

Lors des réunions semestrielles du Comité de suivi et d'orientation, l'organe du ministère de tutelle, l'équipe du programme et les partenaires chargés de l'exécution rendent des comptes sur l'avancement du programme, et l'on prend des décisions portant sur l'exécution ultérieure du programme.

Source : Eva Neuhaus, 2008 : programme en association « Droits de l'homme, santé sexuelle, Burkina Faso »

6^e étape : collecte de données

La collecte de données s'effectue conformément à la planification opérationnelle des activités de suivi. Elle est pilotée en fonction du plan d'opérations et de réunions régulières de l'équipe.

La méthode de collecte des données utilisée dans une action de développement dépend en grande partie de la qualité et du volume requis des informations. Elle dépend en outre des ressources disponibles (temps, personnel et moyens financiers). Il convient de peser le pour et le contre de différentes méthodes de collecte des données eu égard à leur pertinence et robustesse.

Les discussions de groupe, l'observation participante, la recherche-action, l'évaluation participative en milieu rural, l'analyse préalable de l'impact sur la pauvreté (AIP) et d'autres méthodes qualitatives comparables fournissent des informations complémentaires reposant en partie sur des perceptions subjectives, qui sont parfois plus significatives que des statistiques brutes. L'instrument d'évaluation assistée par ordinateur de la GTZ, e-VAL, utilisé depuis 2003, permet de collecter d'autres informations qualitatives et d'en faire des analyses quantitatives.

Questions clés pour la collecte de données

- Quelles sont les données dont il faut disposer pour étoffer les indicateurs prescrits par le commettant/client ou l'organe de surveillance de l'action de CT ?
- Quel est le degré de précision, de fiabilité et de représentativité recherché ?
- Quelles sont les ressources en temps, en personnel et en moyens financiers dont on dispose pour la collecte de données ?
- Où peut-on trouver des informations réutilisables ?
- Avec quelle fréquence les données doivent-elles être recueillies ?
- Faut-il recourir au personnel interne ou externe ?

Le choix des personnes à interroger (outre la collecte de données factuelles, changements et données statistiques primaires et secondaires) constitue une étape méthodologique importante. Souvent, les personnes directement impliquées dans le projet sont parfaitement au courant de certains de ses aspects (mode opératoire, structures, antécédents et processus), mais n'ont pas forcément une bonne connaissance de ses résultats. Par contre, les utilisateurs des produits et les personnes bénéficiant du résultat direct des produits en sont bien informés et il importe donc de les interroger. Dans ses activités de suivi, le projet devrait toujours s'adresser également à d'éventuels bénéficiaires indirects ou à d'autres personnes indirectement concernées. Lors d'enquêtes auprès de ces groupes de personnes, il est plutôt défavorable de focaliser immédiatement les questions sur le projet. On peut espérer des réponses plus fiables si l'on pose d'abord des questions d'ordre général sur des changements observés. Il convient de donner aux personnes interrogées toute latitude pour parler de leurs produits et de ceux des autres²⁰

Ce n'est qu'au moment où l'attention se porte aussi sur les produits du projet qu'il convient d'analyser de plus près les relations causales possibles en s'aidant des questions suivantes :

- quelle est l'appréciation portée sur les produits ?
- Qui utilise ces produits comment, quand et à quelles fins ?
- Les produits, ou ce que d'autres en font, ont-ils une utilité ?
- Outre le résultat direct (visé), existe-t-il d'autres résultats, éventuellement négatifs ?

Les réponses que les partenaires, les intermédiaires et les groupes cibles donnent à ces questions sont très importantes quand il s'agit d'évaluer si le programme est dans sa fourchette-objectif.

²⁰ Un exemple complet de ce type d'enquête figure dans : GTZ/Banque mondiale, *A Beneficiary Assessment of AGETIP*, 1996.

7^e étape : utilisation des résultats du suivi

Le suivi ne procure un bénéfice qu'au moment où ses résultats sont utilisés. Pour y parvenir, il est essentiel de créer un climat de confiance dans l'équipe et de réunir les conditions d'un dialogue constructif. Cela constitue le socle permettant d'utiliser les informations fournies par le système de suivi pour

- le pilotage et la gestion de l'action de développement ;
- la reddition des comptes vis-à-vis des clients/commettants, des organes de pilotage, des autres donneurs et du grand public, tant dans le pays partenaire qu'en Allemagne, et
- la gestion interne et externe des connaissances dans certains cas.

Les représentations graphiques et les tableaux aident à communiquer les résultats du suivi de manière structurée et facilement compréhensible. Les fonctions d'avertissement supplémentaires qui s'y rapportent mettent les domaines critiques en évidence (feu au rouge) et attirent l'attention sur des décisions de pilotage importantes. Toutefois, le facteur décisif qui détermine l'utilité du suivi est la qualité de l'interprétation des données et les conclusions qui en sont tirées par le management.

Le programme « Décentralisation et développement local - PRODLL » (République dominicaine) utilise des fiches de suivi pour la préparation de discussions structurées dans ses réunions de suivi (voir figure 7). Elles montrent les indicateurs associés aux niveaux de résultats au-dessus du produit. Les responsables spécifient si l'indicateur

- est déjà atteint ;
- évolue positivement ;
- risque de ne pas être atteint.

Outre la source des données et la date de collecte, il est prévu un commentaire sur le degré de réalisation et l'évolution de l'indicateur.

Fiche de suivi PRODDL						
ENSEMBLE DE PRODUITS					RESP.	
État	INDICATEUR	COMMENTAIRE	SOURCE	Date		
✓	↑	↓				
RÉSULTAT DIRECT						
UTILISATION DES PRODUITS						

Fig. 7 : Fiche de suivi

Source : Programme de décentralisation et développement local (PRODDL), République dominicaine, 2005 : suivi des résultats : conception et manuel

Dans la coopération au développement, il est considéré comme une bonne pratique que les équipes de projet discutent des résultats observés lors de réunions régulières et coordonnent les mesures et décisions nécessaires. Les personnes directement impliquées dans l'action de développement sont les mieux placées pour interpréter les données et en tirer les conclusions pour le management. Elles se concentrent sur les indicateurs de processus et discutent de la situation des champs d'observation au-dessous du niveau des objectifs. La discussion renseigne sur les activités d'exécution et permet d'évaluer plus facilement le degré et la probabilité de réalisation des objectifs.

Les échanges sur les résultats du suivi dans les équipes communes de projet, c'est-à-dire avec les partenaires, élargissent l'horizon de l'action de CT, concrétisent la nécessité de changement et favorisent les innovations en suscitant des débats sur les différentes approches de solution possibles.²¹

Par rapport aux processus formels, les entretiens informels offrent des possibilités de communication et d'échange plus ouvertes et moins structurées. Ils ont donc plus de chances de donner accès à des informations approfondies et sensibles. Plus la communication au sein de l'équipe et avec les partenaires est fluide, plus il est aisé de susciter ainsi des suggestions de changement.

Avant le début de la planification annuelle commune, des ateliers servent à contrôler la progression du projet/programme à l'aide des données de suivi et d'en tirer des conclusions pour la planification opérationnelle annuelle. Les différentes phases de la planification

²¹ Voir aussi GTZ, 2007 : Capacity WORKS, facteur de réussite 5, page 9 et instrument 2 « Différentes formes d'apprentissage », p. 12 suiv.

commencent par des présentations succinctes des résultats du suivi et des recommandations qui en découlent.

De notre point de vue, une des principales tâches du suivi axé sur les résultats est de documenter les résultats des actions de CT. L'ensemble du système d'information et d'évaluation du BMZ et de la GTZ (ainsi que ceux de la KfW et d'autres organismes d'exécution) repose sur une documentation rigoureuse des résultats, qui permet d'établir solidement leur réalité. La procédure d'information ne se concentre pas sur les actions menées par les projets, mais sur les résultats obtenus durant la période sous revue.

Dans les rapports sur l'état d'avancement²², le degré de réalisation est décrit en partant des objectifs et indicateurs définis dans l'offre. Dans le cas de périodes qui se situent à l'intérieur d'une phase du projet/programme et pas à la fin d'une phase, le rapport informe sur les jalons importants atteints sur la voie des objectifs. Les rapports finals mettent l'accent sur la présentation des contributions aux stratégies de développement du pays partenaire et aux objectifs de développement du gouvernement fédéral allemand (résultats indirects). Dans les rapports d'avancement, il faut aussi décrire, les résultats en rapport avec les marqueurs du CAD et les thèmes transsectoriels du BMZ qui ne sont pas pris en compte par des indicateurs contraignants du contrat conclu avec le BMZ. Le système de suivi ne doit pas les négliger.

La procédure d'information écrite interne est utile à la circulation interne de l'information dans les grands projets et programmes regroupant plusieurs composantes et des structures d'exécution multiples. De nombreuses actions de développement utilisent des logiciels pour la documentation, l'analyse et la génération de rapports.

Dans le cas d'équipes éclatées géographiquement, les applications Internet facilitent l'accès aux rapports et à des données récentes. Elles permettent aussi de saisir des données dans le système de manière décentralisée. En leur attribuant des droits d'accès et de modification appropriés, on peut permettre à des personnes extérieures de se faire une idée du programme et de son suivi sans qu'un large public ait accès à des données sensibles.

²² GTZ, 2007: Guide pour la préparation des rapports d'activité de la GTZ destinés au BMZ.

Applications Web et suivi

Pour faciliter le traitement et la consultation des données recueillies au cours du suivi, le programme « Participation des citoyens pour la paix – Pacipaz, Colombie » a mis en place un système d'information virtuel accessible via l'Internet. Ses utilisateurs ont des droits d'accès et de modification différents selon le profil qui leur a été attribué. Grâce à ce système, les collaborateurs de la GTZ peuvent saisir les données rapidement sur place et les partenaires du programme accèdent facilement à des informations essentielles.

Le système d'information contient des données constamment à jour et permet en même temps d'observer les phases précédentes du suivi. De cette manière, le/la responsable du contrat et de la coopération, les différents membres de l'équipe et les partenaires peuvent accéder à tout moment et en tous lieux aux informations récentes du dernier suivi. Même des personnes extérieures peuvent se faire une idée du programme ou du système de suivi sans qu'un large public ait accès à des données sensibles.

Le système peut être consulté sur :

<http://www.gtzcolmonitoreo.org/inicio.aspx>

Source : GTZ, 2006 : Konfliktsensibles Wirkungsmonitoring im Programm Bürgerbeteiligung für den Frieden – Pacipaz, Colombie

Enfin, pour la gestion des connaissances de la GTZ, le suivi fournit des informations récentes et fiables qui sont mises à la disposition de toute l'entreprise et peuvent servir dans des rapports, ateliers, discussions avec les groupes d'utilisateurs, exposés, bulletins d'information, pages Web.

Sources citées :

- BMZ, 2005 : Concept intersectoriel « Prévention des crises, gestion des conflits et promotion de la paix ».
- GTZ/Weltbank (1999) : A Beneficiary Assessment of AGETIP.
- GTZ/BMZ (2003) : Guide pour l'élaboration des offres selon AURA, Eschborn.
- GTZ (2004) : Guide pour la préparation des rapports d'activité de la GTZ destinés au BMZ.
- GTZ (2005) : Programm Dezentralisierung und Lokale Entwicklung (PRODLL), Dominikanische Republik : Wirkungsmonitoring : Konzeption und Handbuch.
- GTZ, (2006) : Konfliktsensibles Wirkungsmonitoring im Programm Bürgerbeteiligung für den Frieden – Pacipaz, Kolumbien.
- GTZ, (2007) : Orientiert auf Wirkungen – das Monitoring des Umweltprogramms Tunesien- Good Practice und Lernerfahrungen.
- GTZ (2007) : Guide pour une lutte efficace contre la pauvreté dans l'activité de la GTZ.
- OECD (2007) : Vers une croissance pro-pauvres : guide pratique pour l'analyse préalable de l'impact sur la pauvreté - Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD.
- Ramm, G (2005) : SMEDSEP Monitoring Manual.

Webographie sur le suivi²³

- CIDA, 2006, La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes
<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/fr/EMA-218132656-PPK>.
- DEGEVAL, 2005, Wirkungsbeobachtung und Evaluierung bei der Förderung von Demokratie und Good Governance, Leitfaden für Geberinstitutionen und GutachterInnen
<http://www.uni-saarland.de/fak5/stockmann/akepol/>.
- DFID, 2006, Monitoring and Evaluation: A Guide for DFID-contracted Research Programmes
<http://www.dfid.gov.uk/research/evaluations.asp>.
- EU, 2008, Handbook for Results-Oriented Monitoring of EC External (Assistance projects and programmes)
http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensuring-quality/monitoring-projects/index_en.htm.
- GTZ, KfW, 2005, Auf dem Weg zu den Millenniumszielen
<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/05-0338.pdf>.
- GTZ, 2005, Umwelt und Infrastruktur und MDG
<http://www.gtz.de/de/dokumente/mdg-umwelt-und.infrastruktur.pdf>.

²³ Dans de nombreuses publications, le suivi est abordé à la rubrique « évaluation ». Cela motive le choix des titres contenant ce terme.

- GTZ, 2006, The SiMIMex Handbook: In 4 steps to Results-based Monitoring
<https://the SiMIMex Handbook.pdf>.
- IFAD, 2002, Pour une gestion orientée vers l'impact : Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural
http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.html/.
- OECD, WB, 2007, Sourcebook on Emerging Good Practice in MfDR
<http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>.
- SIDA, 2007, Strengthening Sida Management for Development Results
http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp ?d=118&a=34607&language=en_US&searchWords=result%20oriented%20monitoring.
- USAID, Tools for Monitoring & Evaluation Systems
<http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems>.
- PNUD, 2007, Evaluations of Results Based Manamgent at UNDP
http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/eo_news/issue1.html.
- PNUD, 2002, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats
<http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf>.
- PNUD, 2007, Evaluation of Results Based Managment at UNDP
<http://www.undp.org/eo/thematic/rbm.html>.
- UNHCR, 2002, Project Planning in UNHCR: A Practical Guide on the Use of Objectives, Outputs and Indicators
<http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/LHON-5UBJRU?OpenDocument>.
- FNUAP, 2004, Trousse d'outils des administrateurs de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation
<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>.
- Banque mondiale, 2003, Guide pratique pour l'analyse préalable de l'impact sur la pauvreté
<http://go.worldbank.org/IR9SLBWTQ0>.
- Banque mondiale, 2004, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System : A Handbook for Development Practitioners
http://www.worldbankinfoshop.org/ecommerce/catalog/product ?item_id=3688663.
- Banque mondiale, 2005, Handbook on Monitoring and Evaluation of ICT in Education Projects - A Handbook for Developing Countries
<http://www.comminit.com/en/node/270156>.
- Banque mondiale, 2005, Training Evaluation Toolkit
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/0,,contentMDK:20270021~menuPK:591801~pagePK:209023~piPK:335094~theSitePK:213799,00.html>.
- Banque mondiale, 2006, Impact Evaluation
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,contentMDK:20188174~isCURL:Y~menuPK:384336~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384329,00.html>.

Analyse préalable de l'impact sur la pauvreté (AIP) :

Approche d'évaluation de l'impact sur la pauvreté

Conformément au principe de l'orientation sur les résultats, il faut évaluer la situation de la pauvreté et estimer dans quelle mesure le projet peut contribuer à la lutte contre la pauvreté (polarisation sur les populations défavorisées). L'analyse préalable de l'impact sur la pauvreté (AIP) est une approche développée dans le cadre du CAD de l'OCDE qui permet d'étudier les relations causales de manière systématique et différenciée. L'AIP aide à analyser systématiquement où et comment les résultats se produisent, comment les interventions atteignent les populations pauvres et de quelle manière le projet contribue à la réduction de la pauvreté.

L'établissement des hypothèses concernant les résultats et une analyse préalable de l'impact sur la pauvreté

- facilitent le choix de stratégies d'intervention efficaces dans la lutte contre la pauvreté ;
- Aident à estimer le type d'avantages que les personnes et groupes impliqués peuvent attendre des interventions et les risques liés à ces dernières ;
- fournissent les chaînes des résultats assorties de priorités qui constituent la pièce maîtresse de l'offre, ce qui en fait le pivot du contrat et le fondement de la procédure d'information au BMZ ; et
- sont en définitive le cadre de référence pour l'ensemble du processus de pilotage du projet. Ces données servent de base pour la mise en place des indicateurs, le suivi et l'évaluation.

Une AIP effectuée lors de la planification d'une action de développement focalise la planification sur l'impact sur la pauvreté et aide à découvrir les lacunes d'information, les risques ou les résultats non intentionnels affectant les populations défavorisées. De cette façon, l'AIP pointe sur des champs d'observation pour le futur système de suivi. En outre, l'AIP aide à découvrir des approches concrètes pour intégrer la lutte contre la pauvreté aux approches sectorielles. Un avantage supplémentaire de l'AIP est l'analyse différenciée des groupes cibles, qui inclut les groupes indirectement concernés. Quand on traite systématiquement les modules de l'AIP, on s'aperçoit qu'il faut encore s'occuper des groupes cibles 1, 2, 3 aux points a, b, c, d. Il apparaît ensuite clairement que les résultats sont très différents selon les populations considérées.

(<http://www.oecd.org/dataoecd/60/39/40334338.pdf>)

Référence bibliographique :

GTZ (édit.), 2007 : Guide pour une lutte efficace contre la pauvreté dans l'activité de la GTZ.

OECD (2007) : Vers une croissance pro-pauvres : guide pratique pour l'analyse préalable de l'impact sur la pauvreté ; Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD.